中小企业员工心理契约与离职倾向关系研究*

胡琪波** 蔡建峰 高智

(西北工业大学管理学院,西安 710129)

摘要:以国内外现有心理契约测量量表为参考,开发出针对我国中小企业员工心理契约的测量量表。在此基础上,以辽宁省中小企业的员工为例,通过对问卷调查获得的有效数据进行分析,发现中小企业员工心理契约的具体结构分为交易维度、关系维度和发展维度,各个维度与离职倾向均存在不同程度的负相关关系。最后,从心理契约的视角对中小企业如何降低离职率提出了相应的对策和建议。

关键词:中小企业;心理契约;组织责任;员工责任;离职倾向

中图分类号:C93 文献标识码:A doi:10.3969/j.issn.1006-6055.2014.03.021

Researches on SME Employee Psychological Contract and Turnover Intention*

HU Qibo** CAI Jianfeng GAO Zhi

(School of Management, Northwestern Polytechnical University, Xi'an 710129)

Abstract: Chinese small and medium-sized enterprises (SME) employees' psychological contract scale was developed referring to the existing scales at domestic and overseas. On this basis, taking SME's employee in Liaoning Province as an example and analyzing the questionnaire survey effective data, it is found that SME's employee psychological contract structure includes trade dimension, relationship dimension and development dimension. There were different degrees of negative correlation between each dimension and turnover intention. Finally, the corresponding countermeasures and suggestions were put forward in the perspective of psychological contract for SME.

Key words: small and medium-sized enterprises; psychological contract; organizational responsibility; staff responsibility; turnover intention

1 引言

国外学者对心理契约的研究最早起源于上世纪60年代,主要研究集中于心理学领域。90年代心理契约理论被引入管理学领域后,引发了众多学者的重视,也取得了大量有价值的研究成果。本世纪初,心理契约理论被引入我国,目前的研究主要集中在心理契约的研究对象、心理契约的内容和结构、以及心理契约的理论综述等。心理契约具有主观性、动态性等特点,不仅不同主体的心理契约的内容及其结构存在一定的差异,而且同一主体心理契约的内容也会随着时代背景、文化环境和价值观念的变化而发展变化^[1]。针对中小企业员工这一特定群体,研究心理契约的结构和内容,以及心理契约和离职倾向之间的关系,将为中小企业人力资源管理提出新的视角,降低中小企业员工的流失率,使之能够在

竞争日益激烈的现代市场经济大潮中站稳脚跟。

2 理论综述

组织心理学家 Argyris(1960)首次在《理解组织行为》一书中提出了心理契约的雏形——“心理的工作契约”,他用此概念来描述工厂员工和主管之间的关系,即如果主管采取一种积极的领导方式,员工就会产生乐观的表现;如果主管尊重员工的非正式文化规范,员工就会很少报怨,维持较高的生产水平。Levinson等^[2]在此基础上深化和发展了“心理契约”的概念,将心理契约更加具体描述为“未书面化的契约”,是雇主与员工之间相互期望的总和。Schein^[3]在其《组织心理学》一书中把心理契约界定为“任何时刻都存在于个体与组织之间的一系列没有明文规定的期望”。Kotter J. P.^[4]认为心理契约是存在于个体与其组织间的一种内隐契约,它将双方关系中一方希望付出的代价以及从另一方得到的回报具体化。Rousseau把心理契约研究的视角从雇佣双方——个体和组织两个层次的研究转移到员工个体单一层次的研究。Guest、Conway、Herriot和

2014-03-03 收稿,2014-04-24 接受

* 陕西省自然科学基金(2010JM9002)资助

** 通讯作者, E-mail: hu_qibo1983@163.com; Tel: 18709221717

Pemberton 等^[5]强调遵循心理契约提出时的原意,并认为这是雇佣双方对交换关系中彼此义务的主观理解,认为心理契约是雇佣双方对他们之间的关系以及向对方提供价值的主观理解。Herriot 和 Pemberton^[6]不同意 Rousseau 等人提出的心理契约的单边关系(即只考虑员工水平上的认知和期望),而强调心理契约应定位在个体与组织两个方面。他们认为心理契约是“组织与个人在相互关系之中,所感知到的彼此为对方提供的责任。这种知觉或来自于对正式协议的感知,或隐藏于各种期望当中”。Guest^[7]也指出,在心理契约的研究中缺乏雇主方面的视角会导致对其核心问题产生误导——毕竟心理契约是双方互惠互利的责任。

目前,国内的心理契约研究大致可以分为三类:综述性研究、应用研究和实证研究。刘钰佳^[8]从组织内部管理心理契约的应用价值、员工组织关系中的心理契约,以及组织变革中的心理契约等方面对组织内部管理中的心理契约理论应用现状进行逐一梳理和综述,并从存在的问题出发对未来的研究方向进行展望。王玉双^[9]从心理契约的内容、结构出发,总结了心理契约的发展历程,并从需求的角度深入理解了心理契约。罗静^[10]从分析企业知识型员工忠诚度下降的表现形式入手,剖析知识型员工忠诚度下降对组织绩效的负面影响,从心理契约的视角构建知识型员工心理契约视角下的忠诚度模型。张启航^[11]通过分析新经济环境下心理契约的变化,提出了避免违背心理契约的人力资源管理手段。向秋华^[12]从心理契约破裂与违背的角度对员工流失的根本原因和后果进行了分析,建立了心理契约和员工流失的关系模型和控制模型。王成军^[13]认为知识团队是一个以心理契约为原则的集体,将心理契约理论应用于分析知识团队凝聚力的形成问题。林忠^[14]基于47家民营企业430名员工的调查数据,研究发现心理契约破裂在互动公正和分配公正对基于雇主义务的雇佣关系促进过程中,具有中介作用。马胜^[15]分析了临时性员工心理契约对组织承诺总体的正向影响。

3 研究设计

1) 研究对象

目前,学术界对于心理契约的定义还依然存在学派之争,应该从雇佣双方两个角度还是从员工单方面来定义仍然存在争议。本研究认为,心理契约

反映了组织与员工之间的双边关系,分别以组织和员工作为认知主体,存在着“组织心理契约”和“员工心理契约”两个类别,本文主要从员工的角度出发,研究“员工心理契约”这一类别,其中包括“组织对员工的责任”和“员工对组织的责任”。

2) 量表编制

本文搜集了国内外现有的心理契约测量量表,包括 Rousseau (1998、2000)、Millward (1998)、Lee、Tinsley & Chen (2000)、李原 (2002)、陈加洲 (2003) 等人编制的心理契约调查量表,对语义相近或相同的各个项目进行合并。为使设计的问卷更加符合我国中小企业的实际情况,深入沈阳市两家中小企业进行调研,对不同层次的30名员工进行半结构化访谈,主要了解中小企业员工对于心理契约的基本看法以及员工和组织各应承担怎样的责任和义务,通过归纳整理组成初始问卷,包含组织责任21项,员工责任19项。

3) 预试

预试对象的性质应与正式调查的对象相同,预试对象人数以问卷中题目最多的“分量表”中题数的3~5倍为原则^[16],即本次预试对象人数应在60至100之间。本研究的预试对象为辽宁省内4家中小企业的80名员工,回收问卷71份,回收率为88.75%,其中有效问卷63份,有效率为78.75%。采用临界比率法对预试问卷中的各个项目进行分析,其KMO值为0.841, Bartlett 球度检验显著,信度分析 Cronbach's Alpha 值为0.822,对其各量表的结构与项目的一致性进行检验,将CR值未达到显著性水平(即表明该题项不能鉴别不同被试者的反应程度)的题项删除。预试结果表明,修改后的员工心理契约量表和离职倾向量表的结构稳定,信度、效度指标均符合心理测量学的要求,可以用于大规模的正式调查研究。

经过预试和修订后,用于实证研究的正式调查问卷最终形成。该调查问卷主要包括三部分内容:第一、员工背景资料。该部分用于统计员工的个人基本情况,包括性别、年龄、文化程度、本单位工龄和工作性质五个方面。第二、员工心理契约量表。该部分共有36个题项,包括了员工心理契约的两方面内容,即员工视角下,组织对员工的责任(简称“组织责任”,含18项)和员工对组织的责任(简称“员工责任”,含18项)。第三、离职倾向量表。采用

Griffeth、Hom 和 Mobley 等人的离职倾向量表,共计 2 个问项:是否会寻找其他工作以及是否是接受其他工作。量表评分采用 Likert5 点尺度法。

4) 样本

本研究选取辽宁省为代表,对来自沈阳、大连、盘锦、鞍山 4 个城市中的 10 家中小企业的员工进行问卷调查。共发放问卷 300 份,回收 262 份,回收率 87.33%,剔除无效问卷 47 份,得到有效问卷 215 份,样本分布如表 1。

表 1 测试样本分布
Table 1 Test sample distribution

特征变量	类别	人数	百分比 (%)	累计百分比 (%)
性别	男	128	59.5	59.5
	女	87	40.5	100
年龄	29 岁及以下	116	54.0	54
	30~39 岁	70	32.5	86.5
	40 岁及以上	29	13.5	100
文化程度	高中及以下	33	15.3	15.3
	大专	93	43.3	58.6
	本科	79	36.7	95.3
	硕士及以上	10	4.7	100
本单位工龄	1 年以内	66	30.7	30.7
	1~5 年	108	50.2	80.9
	6~10 年	26	12.1	93.0
	10 年以上	15	7.0	100
工作性质	管理人员	24	11.2	11.2
	技术人员	75	34.9	46.1
	生产人员	86	40.0	86.1
	销售人员	30	13.9	100

表 2 中小企业员工心理契约的三因素结构

Table 2 Three factor structure of SME employee psychological contract

项目	组织责任			项目	员工责任		
	交易	关系	发展		交易	关系	发展
1 竞争性薪酬	0.674			1 自愿加班	0.617		
2 按绩效发放工资奖金	0.441			2 离职提前通报	0.684		
3 提供长期激励	0.528			3 接受工作调动	0.756		
4 良好的工作设施资源	0.780			4 提高个人绩效	0.504		
5 提供稳定的薪水	0.444			5 保守商业机密	0.620		
6 提供整体福利待遇	0.663			6 学习新技术	0.731		
7 有工作自主权		0.846		7 共享信息与经验		0.618	
8 提供良好的工作指导		0.721		8 主动帮助周围同事		0.632	
9 关心员工个人成长		0.429		9 良好的融入团队工作		0.530	
10 良好的工作氛围		0.529		10 遵守组织规章制度		0.749	
11 上下级之间友好和谐		0.681		11 忠诚		0.863	
12 信任和尊重员工		0.706		12 配合上级领导		0.747	
13 提供职业相关培训			0.702	13 在组织中长期任职			0.711
14 提供内部晋升机会			0.792	14 个人与组织发展相连			0.734
15 鼓励员工进行创新			0.747	15 为组织发展提供建议			0.618
16 让员工参与决策			0.695	16 勇于创新			0.682
17 长期稳定的工作保障			0.660	17 自觉提高业务水平			0.701
18 工作富于挑战性			0.856	18 自愿分担额外工作			0.804
信度	0.791	0.798	0.762	信度	0.734	0.756	0.768
方差贡献率	32.764	24.349	17.382	方差贡献率	30.129	24.336	18.975
总方差贡献率		74.495		总方差贡献率		73.422	

4 数据分析

4.1 探索性因素分析

对组织责任量表和员工责任量表分别进行 KMO 检验和 Bartlett 球形检验, KMO 值分别为 0.853 和 0.854, 各变量间的相关程度无太大差异; Bartlett 球形检验的统计值分别为 486.820 和 476.202, 显著性概率为 0.000, 拒绝了相关系数矩阵为单位矩阵的原假设, 变量间并非各自独立。检验结果表明, 该量表适合进行因素分析。

进行探索性因素分析时, 运用主成分分析法, 提取特征值大于 1 的因素并进行方差最大化正交旋转, 得到了比较清晰且易于解释的三因素结构(如表 2)。

员工心理契约中的“组织责任”和“员工责任”各包含 3 个因素, 且每一因素所含项目意义明确、可解释性较强。“组织责任”中, 第一个因素包含六个项目: 竞争性薪酬、绩效工资、长期激励等, 主要代表了员工对自己付出努力的物质报偿, 相当于与组织的交换, 故称其为组织责任的交易维度。第二个因素包含六个项目: 工作自主权、工作指导、工作氛围等, 主要代表员工对工作中上下级和同事之间的关系要求, 故称其为组织责任的关系维度。第三个因素包含六个项目: 职业培训、内部晋升机会、鼓励创

新等,代表了员工对长期条件下自身发展的要求,故称其为组织责任的发展维度。与之相对应的员工责任也包含三个因素分别称其为员工责任的交易维度、关系维度和发展维度。

4.2 描述性统计分析

员工心理契约的均值为3.1150,表明在中小企业中,员工心理契约基本处于中等水平。组织责任与员工责任的均值分别为2.9978、3.2322。在中小企业的员工心理契约中,“组织责任”的得分低于“员工责任”,说明员工普遍认为,组织对于员工的责任和承诺没有自己对于组织贡献的多,这种现状可能是由于主观认知偏差造成的。在组织责任中,其各维度均值分别为“组织发展责任”2.9167、“组织交易责任”3.0367、“组织关系责任”3.0400,表明员工认为组织在关系责任上履行较好,可能由于中小企业员工人数较少,关系更加紧密而形成的。在员工责任中,各维度评分分别为:“员工发展责任”3.0867、“员工交易责任”3.2733、“员工关系责任”3.3367,表明员工关系是员工责任中履行最好的,结合中国中小企业的实际情况,对人际关系的重视是员工关系责任更受重视的主要原因。

4.3 相关分析

对员工心理契约中的组织责任与员工责任进行Pearson相关分析(表3)。组织责任与员工责任之间的相关系数为0.564,存在显著正相关关系,并且组织责任各维度与员工责任各维度之间的相关系数介于0.423和0.648之间,存在显著的正相关关系。

表3 组织责任与员工责任的Pearson相关分析¹⁾

Table 3 Pearson correlation analysis of organizational responsibility and employee responsibility¹⁾

		员工责任	员工交易责任	员工关系责任	员工发展责任
组织责任	Pearson 相关性	0.564 **	0.648 **	0.293 *	0.519 **
	显著性(双侧)	0.000	0.000	0.039	0.000
组织交易责任	Pearson 相关性	0.556 **	0.683 **	0.423 *	0.541 **
	显著性(双侧)	0.000	0.000	0.019	0.000
组织关系责任	Pearson 相关性	0.459 *	0.459 *	0.466 *	0.497 *
	显著性(双侧)	0.010	0.011	0.062	0.036
组织发展责任	Pearson 相关性	0.542 **	0.613 **	0.497 *	0.490 **
	显著性(双侧)	0.000	0.000	0.036	0.000

1) **表示在0.01水平(双侧)上显著相关; *表示在0.05水平(双侧)上显著相关。

表4 心理契约与离职倾向的Pearson相关分析¹⁾

Table 1 Pearson correlation analysis of psychological contract and turnover intention¹⁾

		员工心理契约	组织责任	组织交易责任	组织关系责任	组织发展责任	员工责任	员工交易责任	员工关系责任	员工发展责任
离职倾向	Pearson 相关性	-0.619 *	-0.563 *	-0.622 **	-0.502 **	-0.562 *	-0.494 **	-0.473 *	-0.480 **	-0.482 **
	显著性(双侧)	0.024	0.015	0.009	0.001	0.038	0.000	0.035	0.000	0.006

1) **表示在0.01水平(双侧)上显著相关; *表示在0.05水平(双侧)上显著相关。

对员工心理契约及其各个维度与离职倾向进行Pearson相关分析(表4)。由表4可知,离职倾向与员工心理契约及其各个维度均存在负相关关系,具体如下:第一、员工离职倾向与心理契约相关系数为-0.619,两者为负相关关系;第二、离职倾向与组织责任和员工责任均为负相关关系,其中离职倾向与组织责任的相关系数绝对值大于员工责任。第三、在组织责任三个维度中,相关系数绝对值由低到高依次为组织关系责任、组织发展责任和组织交易责任。由此可知,在中小企业中,心理契约的履行和满足会有效降低员工的离职倾向,其中员工更加看重组织责任的履行,更深层次地,员工会更加关注组织的交易责任和发展责任的履行,组织在这些方面履行的越好,员工的离职倾向就会越低。

4.4 回归分析

为研究变量间的因果关系,本研究进一步对员工心理契约与离职倾向进行回归分析。以员工心理契约作为自变量,以离职倾向作为因变量,进行一元线性回归分析(见表5)。

由表5可以看出:1)判定系数 $R^2 = 0.527$,说明员工心理契约在整体上对离职倾向的解释率达到52.7%;2)统计量 $F = 5.431$,相伴概率值 $P < 0.001$,说明两者之间存在线性回归关系,回归模型具有统计意义;3)回归系数检验统计量 $t = -2.330$,相伴概率值 $P < 0.001$,说明回归系数显著;4)回归方程为:离职倾向 = $4.620 - 0.757 \times$ 员工心理契约。由以上回归方程可以看出,离职倾向随着心理契约的满足而降低,并且离职倾向可以由心理契约来预测。在中小企业中,构建良好的心理契约可以有效降低员工的离职倾向,使中小企业的人才流失率大大降低。

5 对策与建议

5.1 交易维度管理

在以上的研究中可以看出,交易维度主要包括薪酬和福利等六方面的问题。从前面的要求可以看

表5 回归分析
Table 5 Regression analysis

因变量	预测变量	模型		方差分析		回归系数			
		R	R ²	F	Sig.	B	Beta	t	Sig.
离职倾向	常数					4.620		4.537	0.000
	心理契约	0.726	0.527	5.431	0.000	-0.757	0.325	-2.330	0.000

出,目前中小企业员工的离职倾向与组织对员工责任中的交易维度的相关性最大,说明这一维度所包含的薪酬和福利等问题是员工最关心的问题。对于中小企业来说,由于资金有限,不可能像大型企业一样全面提升奖励幅度,所以必须建立一种相对合理并有效的薪酬制度。中小企业的薪酬激励机制较之大型企业必须有当前的竞争力,因为中小企业的远景可信度逊于大型企业,所以需增加当前的筹码,以降低当前的离职率。中小企业的薪酬激励机制较之大型企业加入股份激励更有效,因为中小企业无疑具有更大的发展潜力,“潜力股”会给人更大的想象空间。

5.2 关系维度管理

在中小企业中,员工数量相对较少,员工与领导、员工与员工之间的交往更为密切。在员工产生离职倾向的时候,关系因素往往会起到决定性的作用。在关系维度的管理中,主要有组织与员工、员工与员工两方面内容。在组织与员工的关系中,精神激励起到了至关重要的作用,这种精神激励主要有:对员工的信任,对员工的授权以及请员工参与决策。这会使员工的满意度大大增加,特别是对知识型员工,常常会收到事半功倍之效。员工参与了决策,就会提升其主人翁意识,使企业决策更加易于被接受。

在中小企业这种员工数量相对较少的环境中,员工与员工之间,一方面相互之间接触较多,比较容易形成良好的关系,另一方面,也会产生激烈的竞争。因此,在处理员工之间的关系时,企业应该重视企业文化的巨大作用,营造一个以人为本,一切以人为中心,尊重人、信任人、关心人、理解人的文化氛围,要营造出一种公平和谐的工作氛围,提高任务分派和完成的效果。

5.3 发展维度管理

在当今这个知识爆炸的年代,终身学习已经成为了职场中人的必须选择。当前一些中小企业还在采用师傅带徒弟的模式培训新员工,这种培训模式

存在明显的弊端,给企业的整体管理带来很多麻烦。中小企业的培训体系必须要从员工自身实际出发,针对不同情况确定培训对象,根据不同的岗位系列和层级设定培训内容和时间,有步骤、分阶段实施既可达到培训目的,又可控制成本。

参考文献

- [1]张烁,崔会保.山东省中小企业员工心理契约的实证研究[J].华东经济管理,2009,23(2):4-8.
- [2]LEVINSON H,PRICE C R,MUNDEN K J, et al. Men, management and mental health[M]. Cambridge: Harvard University Press, 1962: 55-62.
- [3]李原.企业员工的心理契约——概念、理论及实证研究[M].上海:复旦大学出版社,2006:5-8.
- [4]KOTTER J P. The psychological contract managing the joining-up process[J]. California Management Review, 1973, 15(3):91-99.
- [5]卢庭瑞, 王文海, 冯江平. 心理契约实证研究评述[J]. 管理科学文摘, 2007, (5):101-104.
- [6]HERRIOT P,PEMBERTON C. Contracting Careers[J]. Human Relations, 1996, 49-50.
- [7]GUEST D. Is the Psychological Contract Worth Taking Seriously? [J]. Journal of Organizational Behavior, 1998, 19(1):649-664.
- [8]刘钰佳. 心理契约理论在组织管理中的应用研究综述[J]. 全国商情(理论研究), 2013, (2):32-33.
- [9]王玉双. 心理契约的综述研究[J]. 经营管理者, 2010, (4):35-35.
- [10]罗静,于敏飞. 基于心理契约的知识型员工忠诚度研究[J]. 西安石油大学学报, 2013, 22(1):50-54.
- [11]张启航. 新经济环境下基于心理契约的人力资源管理[J]. 山东社会科学, 2007, (10):137-139.
- [12]向秋华. 基于心理契约视角的人才流失控制研究[J]. 经济管理, 2007, 29(8):33-39.
- [13]窦德强,王成军. 基于心理契约的知识型员工管理策略研究[J]. 商场现代化, 2008, (5):310-311.
- [14]林忠,金星彤. 组织公正、心理契约破裂与雇佣关系:基于民营企业样本的实证研究[J]. 中国软科学, 2013, (1):125-134.
- [15]马胜,龚晋均. 员工心理契约的组织承诺效应研究[J]. 统计与决策, 2013, (16):176-179.
- [16]吴明隆. 问卷统计分析实务——SPSS操作与应用[M]. 重庆:重庆大学出版社, 2010:45-50.

作者简介

胡琪波(1983-),女,博士研究生,主要研究方向:组织行为,人力资源;
蔡建峰(1964-),男,教授,博士生导师,主要研究方向:管理优化,决策支持;
高智(1983-),男,博士研究生,主要研究方向:战略管理,组织行为。